

Committed or not? Das ist hier die Frage!

Thesen zur Wechselwirkung zwischen Desk Sharing Umgebungen und Commitment

Barbara Covarrubias Venegas, Maija Worek und Sonja Thury

FHWien der WKW, Währinger Gürtel 97, 1180 Vienna, Austria

Abstract.

Die Arbeitswelt verändert sich zunehmend und viele Unternehmen verändern auch Arbeitsumgebungen und Rahmenbedingungen, die durch mehr Flexibilität gekennzeichnet sind. Insbesondere geht es hier um zeit –und ortsunabhängige Formen der Zusammenarbeit. Activity Based Working (zoniertes Arbeiten) beschreibt ein Konzept, welches sich dadurch auszeichnet, dass unterschiedliche Zonen passend zu der jeweiligen Tätigkeit den MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen. Studien zeigen, dass Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten, vielfältige Besprechungsmöglichkeiten und Erholungs- und Pausenmöglichkeiten einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen haben. Zoniertes Arbeiten geht jedoch zumeist mit dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes einher und folgt somit einer Desk Sharing Logik, was wiederum auch negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen haben kann. In einer zunehmend komplexer werdenden Arbeitswelt, die von technisch-ökonomischen Entwicklungen, wie z. B. der Globalisierung, der demografischen Entwicklung und gesellschaftlichen Entwicklungen, wie z. B. der Individualisierung und einem Wertewandel, geprägt ist, sind motivierte MitarbeiterInnen ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. Jedes Unternehmen braucht MitarbeiterInnen, die gerne arbeiten und sich mit den Werten und Zielen des Unternehmens identifizieren, d.h. über affektives Commitment verfügen. Zumeist wird jedoch noch immer das Konzept der MitarbeiterInnenzufriedenheit herangezogen, während die Auswirkungen von Desk Sharing auf Commitment nicht geklärt sind. Der vorliegende Beitrag trägt zu dieser Diskussion bei und diskutiert 6 Thesen zur Wechselwirkung zwischen Desk Sharing Umgebungen und affektivem Commitment.

Keywords: Neue Arbeitswelten, Desk Sharing, Commitment

1 Neue Arbeitswelten und Desk Sharing

Zunehmende Globalisierung, der technologische Wandel und die Volatilität internationaler Märkte führen dazu, dass auch Arbeitsprozesse komplexer werden. Unternehmen versuchen deshalb vermehrt innovative Arbeitsumgebungen zu schaffen, um einerseits dieser Komplexität Rechnung zu tragen und andererseits auch effizienter zu werden, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen (Covarrubias Venegas & Grobbschegg, 2015b). Unter dem Begriff New Work, New Way of Working, bzw. Neues Arbeiten werden neue Arbeitsformen zusammengefasst, die darauf abzielen die

Arbeitswelt so zu gestalten, dass MitarbeiterInnen ihr volles Potenzial ausschöpfen können und zeitgleich der Unternehmenserfolg maximiert wird (Kok, 2016). Es geht also einerseits um die Steigerung der MitarbeiterInnenzufriedenheit und andererseits um die Steigerung der Profitabilität von Organisationen (Covarrubias Venegas, Groblschegg, & Domnanovich, 2016). Innovative und kreativitätsfördernde Umgebungen sind hierfür von großer Bedeutung.

1.1 Desk Sharing

Der Begriff Desk Sharing oder auch Hot Desking, zweiteres vor allem im angloamerikanischen Sprachraum verwendet, bedeutet, dass sich mehr als eine Person einen Arbeitsplatz bzw. Bürotisch teilen (Daniels, 1994). Diese Arbeitsplätze sind nicht fix zugewiesen und werden jeden Tag neu gewählt. Das Konzept des kollektiven Büros bzw. Open Office hat seinen Ursprung bereits in den 1970ern, als IBM erstmals die Idee eines nicht-territorialen Büros entwickelte (Van Meel, 2011). Insbesondere mit dem Aufkommen der Open Offices in den 1970er Jahren und der Entwicklung von Desk Sharing in den späten 1990ern begannen räumlich sichtbare hierarchische Differenzierungen, welche oft an eine Position geknüpft waren und als Statussymbol galten, aus dem Büro zu verschwinden (Pitt & Bennett, 2008). Begünstigt wurden diese neuen Bürokonzepte besonders durch die Weiterentwicklung der Informationstechnologien und zunehmenden Digitalisierung von Prozessen (Felstead, Jewson, & Walters, 2005). Flexibilität der Arbeitszeit und des Arbeitsortes, Digitalisierung der Kommunikation, eine sich verändernde Arbeitsorganisation, neue Führungsphilosophien sowie neue Ansprüche an die Unternehmenskultur sind Grundpfeiler dieser Veränderung in den Arbeitswelten (Blok, Groenesteijn, Schelvis, & Vink, 2012; Covarrubias Venegas & Groblschegg, 2015a; Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland, & Keulemans, 2012).

Mit der Flexibilität des Arbeitsortes geht meist auch die Idee einher, dass sich MitarbeiterInnen abhängig von der jeweiligen Aufgabe einen bestimmten Arbeitsplatz aussuchen (Felstead et al., 2005), sog. Activity Based Working, bzw. zoniertes Arbeiten. MitarbeiterInnen werden für unterschiedliche Tätigkeiten die passenden Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt, z. B. für konzentriertes Arbeiten, für Telefonate, für informellen Austausch, Projektbesprechungen etc. (Covarrubias Venegas & Groblschegg, 2015a). In einem sogenannten nicht-territorialen Büro ist der Arbeitsplatz für MitarbeiterInnen kein persönlicher Bereich mehr, vielmehr wählt man tätigkeitsbezogen den passenden Arbeitsplatz aus (Felstead et al., 2005).

Argumente, die für Activity Based Working, bzw. Desk Sharing Konzepte stehen sind Kostenersparnis durch effizientere Raumnutzung (Blok et al., 2012; Brown, Lawrence, & Robinson, 2005; Felstead et al., 2005; Warren, 2006), flexiblere Anpassungsmöglichkeiten in Bezug auf Schwankungen der MitarbeiterInnenanzahl (Felstead et al., 2005), Steigerung der MitarbeiterInnenproduktivität (Blok et al., 2012) insbesondere durch erhöhte Kommunikationsgeschwindigkeit in kollektiven Büros (Felstead et al., 2005). Des Weiteren findet man in Studien oft das Argument einer gesteigerten Kreativität von MitarbeiterInnen durch neue und innovative Arbeitsformen- und umgebungen (Felstead et al., 2005; Warren, 2006) was wiederum positive Auswirkungen auf Kommunikation und Teamarbeit (Warren, 2006) und zu

einer Steigerung des Unternehmenszugehörigkeitsgefühl führt (Felstead et al., 2005). Darüber hinaus wird die freie Wahl des Arbeitsplatzes – tätigkeits- und stimmungsabhängig - auch als Freiheit und Selbstbestimmung gesehen (Felstead et al., 2005; Laing, 1990). Die freie Wahl über den Arbeitsplatz, ohne Verpflichtung irgendeiner Zugehörigkeit zu einem bestimmten Arbeitsbereich oder Team, könne für einzelne MitarbeiterInnen auch sozial befreiend sein (Millward, Haslam, & Postmes, 2007).

Desk Sharing-Konzepte stellen jedoch auch erhöhte Anforderungen an Selbstorganisation und Strukturiertheit der MitarbeiterInnen. Die Planung eines Arbeitstages im Vorhinein wird wichtiger, denn abhängig von den Tätigkeiten muss die passende Arbeitsumgebung gewählt werden (Covarrubias Venegas & Groblschegg, 2015b). Desk Sharing kann ebenso dem Bedürfnis nach Stabilität von MitarbeiterInnen entgegenstehen (Felstead et al., 2005; Warren, 2006), zu einem verminderten Gefühl von Individualität führen, weil jeder Arbeitsplatz gleich und austauschbar ist (Case, Peter; Lilley, Simon; Owens, 2006; Elsbach, 2003), sowie in weiterer Folge zu einer Minderung der Identifikation mit dem Arbeitsplatz führen (Elsbach, 2003).

Während zeit- und ortsunabhängige Arbeitsformen im Allgemeinen oft als Begünstiger einer höheren MitarbeiterInnenzufriedenheit und eines höheren Commitments gesehen wird (Anderson & Kelliher, 2009), wird Desk Sharing kritischer beurteilt. Erste Studien zeigen, dass Desk Sharing dazu führen kann, dass das Commitment von MitarbeiterInnen abnimmt (Hirst, 2011).

1.2 Desk Sharing und Commitment

Wissensweitergabe, das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen und Übernehmen von Verantwortung – all diese Verhaltensweisen wünschen sich Unternehmen von ihren MitarbeiterInnen (Covarrubias Venegas et al., 2016). Die Voraussetzung dafür ist, dass MitarbeiterInnen sich emotional oder moralisch an ihr Unternehmen gebunden fühlen. Die Bindung einer Person an ein Unternehmen wird als organisationales Commitment bezeichnet. Je höher das Commitment, desto höher die Arbeitszufriedenheit und die Bereitschaft einer Person, sich im Unternehmen einzubringen (Meyer & Allen 1991).

Alle Theorien, die Commitment als multidimensional definieren, vereinen folgende Dimensionen: eine Komponente, die für die emotionale Bindung ans Unternehmen steht (affektiv), eine Komponente, die den Fokus auf die Kostenvermeidung legt (kalkulatorisch) und eine, die schließlich für eine moralische Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber (normativ) steht (Meyer & Herscovitch, 2001). Je höher die emotionale (affektive) und die moralische (normative) Bindung an das Unternehmen, desto höher ist auch die Arbeitsleistung, während der Zusammenhang mit kalkulatorischem Commitment negativ ist: Je höher das kalkulatorische Commitment, desto niedriger die Arbeitsleistung (Meyer & Allen, 1991). Die nachstehenden Ausarbeitungen beziehen sich auf das affektive Commitment, welches für Organisationen die am wichtigsten zu berücksichtigende Commitment Komponente darstellt.

2 Entwicklung von Thesen zu den Wechselwirkungen zwischen Desk Sharing und Commitment

Folgend werden Thesen zu den Wechselwirkungen zwischen Desk Sharing Umgebungen und dem Commitment von MitarbeiterInnen präsentiert.

1. These: Arbeitsumgebungen, die auf Desk Sharing Konzepten basieren, führen bei allgemeiner Unzufriedenheit mit der Arbeitsumgebung zu einer Abnahme des affektiven Commitments.

Eine Studie des Fraunhofer Instituts zeigt auf, dass MitarbeiterInnen mit geringer Zufriedenheit mit ihrer Arbeitsumgebung eine deutlich schwächere Bindung ans Unternehmen und damit ein niedrigeres Level an Commitment aufweisen (Bauer, 2014). Auch McGuire & McLaren (2007) vertreten die Meinung, dass die physische Arbeitsumgebung bei MitarbeiterInnen zu einem höheren Wohlbefinden und in Folge zu einem höheren Commitment führen kann. Desk Sharing Umgebungen führen nicht automatisch dazu, dass MitarbeiterInnen unzufrieden mit ihrer Arbeitsumgebung sind. Ist dies jedoch der Fall, so kann angenommen werden, dass dies zu einer deutlichen Verringerung des Commitments führt.

2. These: Arbeitsumgebungen, die auf Desk Sharing Konzepten basieren, führen aufgrund des Verlustes des eigenen Arbeitsplatzes zu einer Abnahme des affektiven Commitments.

Desk Sharing führt zum Verlust des eigenen Arbeitsplatzes. Obgleich Desk Sharing oft mit der Einführung von Activity Based Working Konzepten und damit mehr Optionen in Bezug auf andere Arbeitsumgebungen (Zonen) Hand in Hand gehen, könnte das Nichtvorhandensein eines eigenen Arbeitsplatzes dahingehend interpretiert werden, dass die Organisation weniger Commitment gegenüber den MitarbeiterInnen aufweist (Hirst, 2011). Des Weiteren kann als eine Erklärung für dies These die Signaling Theory (Connelly, Certo, Ireland, & Reutzel, 2011) herangezogen werden, welche Verhaltensweisen zweier Parteien beschreibt, die Zugang zu unterschiedlichen Informationen haben. Die Signaling Theory befasst sich mit den Auswirkungen dieser Informationsasymmetrie zwischen zwei Parteien, beispielsweise Individuen und Organisationen. Die Informationsasymmetrie könnte demnach zu einer Abnahme des affektiven Commitments und in weiterer Folge einer geringeren Identifikation mit der Organisation seitens der MitarbeiterInnen führen.

3. These: Arbeitsumgebungen, die auf Desk Sharing Konzepten basieren, führen aufgrund von Territorialkonflikten zu einer Abnahme des affektiven Commitments.

Ein Aspekt, der in der Literatur sehr kritisch diskutiert wird, ist der Verlust der Möglichkeit den eigenen Arbeitsplatz zu personalisieren. Brown (2009) verweist auf Studien von Vinsel et al. an Universitäten, die zeigen, wie wichtig die Möglichkeit der Personalisierung der Arbeitsumgebung ist und welche Auswirkungen diese auf das Commitment von MitarbeiterInnen hat (Vinsel, Brown, Altman, & Foss, 1980). Der Wunsch nach klarer Abgrenzung des eigenen Territoriums, bspw. durch das Auf-

stellen persönlicher Gegenstände kann als ein Urtrieb gesehen werden. Die Personalisierung des Arbeitsplatzes stellt auch eine persönliche Investitionen für MitarbeiterInnen dar, die wiederum das Commitment erhöht (Brown et al., 2005). Brown geht hier nicht näher darauf ein, welche Komponenten von Commitment damit gemeint sind. Der Aspekt der Personalisierung könnte jedoch auf affektives, jener der getätigten Investitionen auf kalkulatorisches Commitment hinweisen. In jedem Fall kann davon ausgegangen werden, dass Desk Sharing zu einer Verringerung des Commitments von MitarbeiterInnen führen kann, weil sich das Konfliktpotenzial erhöhe, wenn das Territorium von MitarbeiterInnen bedroht ist bzw. gar nicht mehr etabliert werden kann.

4. These: Arbeitsumgebungen, die auf Desk Sharing Konzepten basieren, führen zu einer Steigerung des affektiven Commitments mit der gesamten Organisation, jedoch zu einer Abnahme des affektiven Commitments mit dem direkten Team.

Millward (2007) zeigt in seiner Studie, dass es einen Unterschied zwischen jenen MitarbeiterInnen gibt, die einen eigenen Arbeitsplatz haben, und jenen, die in Desk Sharing Umgebungen arbeiten. MitarbeiterInnen mit eigenem Arbeitsplatz weisen insgesamt ein höheres Level an Identifikation auf. Die Ergebnisse lassen jedoch vermuten, dass Desk Sharing nicht zu einem allgemeinen Verlust der Identifikation von MitarbeiterInnen führt. Desk Sharing verändere lediglich den Fokus der Identifikation: MitarbeiterInnen mit eigenem Arbeitsplatz identifizieren sich stärker mit ihrem Team, jene ohne eigenen Arbeitsplatz stärker mit der Organisation als Ganzes. Ein ähnlicher Gedanke findet sich bei Felstead et al. (2005), die ebenso postulieren, dass Desk Sharing dazu führe, dass sich die Identifikation von MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen erhöhe, während sie in Bezug auf die Teamzugehörigkeit sinke.

5. These: Arbeitsumgebungen, die auf Desk Sharing Konzepten basieren, führen zu verringerter Kommunikation und geringerer Interaktion zwischen KollegInnen und dadurch zu einer Abnahme des affektiven Commitments.

Neue Umgebungen verändern das Verhalten und in weiterer Folge die Zusammenarbeit. Das Verhalten von MitarbeiterInnen in einer Desk Sharing-Umgebung verändert sich somit auch wesentlich. Basierend auf Goffmans Konzept (2010) der "civil inattention" kann davon ausgegangen werden, dass MitarbeiterInnen in einer Desk Sharing-Umgebung ein ähnliches Verhalten wie in öffentlichen Räumen zeigen (Hirst, 2011). Der Soziologe Goffman beschrieb mit dem Konzept der "civil inattention" eine höfliche "Nicht-Beachtung", die Personen in öffentlichen Räumen anderen gegenüber zeigen, um die soziale Ordnung aufrechtzuerhalten ("IGI Global: What is Civil Inattention," 2016). In einer Desk Sharing-Umgebung könnte dies nun bedeuten, dass MitarbeiterInnen bei Ankunft an dem auserwählten Arbeitsplatz andere Personen, die in der näheren Umgebung sitzen, zwar bemerken, dass sie aber nicht aktiv mit diesen in Kontakt treten. Sie stellen sich nicht vor und grüßen nicht, um andere nicht zu stören bzw. zu unterbrechen, es ist eher üblich sich einfach auf einen Platz zu setzen, sich bspw. einzuloggen und dann elektronisch mit KollegInnen zu kommunizieren. Hirst (2011) sieht das in diesem Zusammenhang eher negativ. Es widerspricht dem Gedanken der vernetzten Kommunikation und Interaktion, den viele als Argu-

ment für Desk Sharing bzw. für Neue Arbeitswelten anführen. Die Einführung von Desk Sharing zieht auch eine Veränderung der Kommunikation nach sich: Für MitarbeiterInnen mit eigenem Arbeitsplatz sei die Face-to-Face-Kommunikation wichtiger, für jene in Desk Sharing Arbeitsumgebungen die elektronische Kommunikation mit KollegInnen (Millward et al., 2007). Die veränderte Art der Kommunikation könnte in weiterer Folge zu einer Abnahme der Team-Identifikation führen, was wiederum zu einer allgemeinen Abnahme des Commitments führt.

6. These: Arbeitsumgebungen, die auf Desk Sharing Konzepten basieren, wobei die Führungskräfte weiterhin in traditionellen Büros Arbeiten führen aufgrund des Verlustes an Glaubwürdigkeit und Authentizität zu einer Abnahme des Commitments.

Der Arbeitsplatz, bzw. das eigene Büro hat in traditionellen Organisationen oft eine Statusfunktion, welche durch die Einführung von Desk Sharing Konzepten abhanden kommt. Der/die Vorgesetzte hat nicht mehr wie oft traditionell das größte Büro bzw. die Vorstandsebene ist nicht mehr zwangsläufig im höchsten Stockwerk des Gebäudes angesiedelt (Elsbach, 2003). Mintzberg (1989, p. 15) identifiziert zehn wesentliche Rollen eines Managers, wovon eine Rolle, der sog. "figurehead" der dem Unternehmen als Leitfigur ein Gesicht gibt und es in seiner Gesamtheit vertritt. In dieser Rolle hat man einerseits Repräsentationsfunktionen, aber auch Inspirationsfunktion, sowie richtungsweisendes Handeln durch ein Vorleben von Werten wird erwartet. In der transformationalen Führungstheorie wird ebenso die Identifikation des Teams mit dem/der Vorgesetzten hervorgehoben (Bass, 1990). Ein Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment wurde bereits in mehreren Studien aufgezeigt (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Dies lässt nun in weiterer Folge vermuten, dass Desk Sharing Konzepte, tendenziell eher angenommen werden, wenn auch die Führungskräfte in einer Organisation diese Modell (vor)leben. Im Umkehrschluss führen Desk Sharing Umgebungen, welche auf einem Exklusivitätsprinzip basieren und bspw. die Führungskräfte ausnehmen zu einer Abnahme des Commitments.

3 Conclusio

Die Veränderung in den Arbeitswelten und damit einhergehend neue Office-Strukturen sind in aller Munde. Umso mehr sind empirisch gesicherte Kenntnisse über die Wechselwirkungen neuer Arbeitsumgebungen und Commitment, insbesondere activity based working Umgebungen, von besondere Relevanz für GeschäftsführerInnen, PersonalmanagerInnen und Führungskräfte. Dieser Beitrag hat sechs Thesen aufgestellt, welche aufzeigen, dass die Einführung von zonierten Arbeitsumgebungen in Unternehmen mit einem strategischen Organisations- und Personalentwicklungsprozess einhergehen muss, damit die postulierten negative Effekte, welche zu einer Abnahme des Commitments führen könnten, abgeschwächt bzw. im besten Fall verhindert werden können. Insbesondere stellt eine Analyse der allgemeinen Zufrieden-

heit mit der Arbeitsumgebung, welche einen wesentlichen Einfluss auf das Commitment von MitarbeiterInnen hat, einen wichtigen Ausgangspunkt dar. In weiterer Folge ist die Kommunikation im Rahmen des Umstellungsprozesses, sowie eine Partizipation der MitarbeiterInnen von besonderer Relevanz. Personalentwicklungsmaßnahmen sollten darauf abzielen die MitarbeiterInnen und Führungskräfte auf eine Zusammenarbeit in diesen neuen Umgebungen vorzubereiten, damit es zu keinen Verlustängsten (2. These), Territorialkonflikten (3. These) verringerten Kommunikation und Interaktion mit KollegInnen (4. These) kommt. Des Weiteren gilt auch bei zonierten Bürokonzepten, dass der Implementierungserfolg davon abhängen kann ob diese einem Exklusivitätsprinzip folgen, oder ob alle MitarbeiterInnen, inclusive der Führungskräfte diesem unterliegen (6. These).

Die vorliegenden Thesen sollten im Rahmen von weiterführenden empirischen Untersuchungen überprüft werden. Hierbei können qualitative als auch quantitative Ansätze interessante Resultate liefern, welche wiederum bei Implementierungsvorhaben bzw. Unternehmen, welche bereits in Desk Sharing Umgebungen arbeiten, wichtige Erkenntnisse bieten können.

References

- Anderson, D., & Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: the importance of choice. *Strategic HR Review*, 8(2), 13–18. <https://doi.org/10.1108/14754390910937530>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bauer, W. (2014). *Kurzbericht zur Studie "Office Settings" - Die Rolle der Arbeitsumgebung in einer hyperflexiblen Welt. Ergebnisse aus dem Verbundforschungsprojekt Office 21@.*
- Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New ways of working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41, 5075–5080.
- Brown, G. (2009). Claiming a corner at work: Measuring employee territoriality in their workspaces. *Journal of Environmental Psychology*, 29(1), 44–52.
- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 577–594.
- Case, Peter; Lilley, Simon; Owens, T. (2006). You shall know our velocity. In *The speed of organization* (pp. 7–23). Malmö [u.a.]: Liber [u.a.].
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Covarrubias Venegas, B., & Groblschegg, S. (2015a). DNA DasNeueArbeiten – Sind Unternehmen reif für die neuen Arbeitswelten? *Personal Manager*, (6), 18–21.
- Covarrubias Venegas, B., & Groblschegg, S. (2015b). Revolution in den Organisationen oder revolutionäre Organisationen. Von demokratisch gewählten Führungskräften und Arbeiten wann und wo man will - was steckt dahinter? *ARD*, 6479(6), 1–8.
- Covarrubias Venegas, B., Groblschegg, S., & Domnanovich, J. (2016). An Alleged “New” Way of Working? Literature Review and Development of a Framework. *International Journal of Business and Management Studies*, 5(2), 489–502.
- Daniels, S. (1994). The Hot Desk Shuffle. *Work Study*, 43(7), 7.
- Elsbach, K. D. (2003). Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622–654.
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2005). *Changing places of work* (1. publ.). Basingstoke [u.a.]: Palgrave Macmillan.
- Goffman, E. (2010). *Relations in public: Microstudies of the public order*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Hirst, A. (2011). Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking. *Journal of Organizational Change Management*, 24(6), 767–788.
- IGI Global: What is Civil Inattention. (2016).
- Kok, A. (2016). The New Way of Working: Bricks, Bytes, and Behavior. In J. Lee (Ed.), *The Impact of ICT on Work* (pp. 9–40). Singapore: Springer Singapore.
- Laing, A. (1990). Desk sharing; the politics of space. *Facilities*, 8(7), 12–19.
- McGuire, D., & McLaren, L. (2007). The impact of physical environment on employee commitment in call centres: the mediating role of employee well-being. *Team*

- Performance Management*, 15(1/2), 35–48.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review-March 1991*, 1(January 2016), 61–89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Millward, L. J., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2007). Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification. *Organization Science*, 18(4), 547–559.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York, NY: Free Press [u.a.].
- Pitt, M., & Bennett, J. (2008). Workforce ownership of space in a space sharing environment. *Journal of Facilities Management*, 6(4), 290–302.
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113–20. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22269373>
- Van Meel, J. (2011). The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s The origins of new ways of working Office concepts in the 1970s. *Journal of Facilities Management Journal of Corporate Real Estate Iss Journal of Facilities Management*, 29(3), 357–367.
- Vinsel, A., Brown, B. B., Altman, I., & Foss, C. (1980). Privacy regulation, territorial displays, and effectiveness of individual functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1104–1115.
- Warren, S. (2006). Hot-Nesting: A Visual Exploration of the Personalization of Work Space in a Hot-Desking Environment. In T. Case, P.; Lilley, S.; Owen (Ed.), *The speed of organization* (pp. 119–146). Malmö [u.a.]: Liber [u.a.].